

# فراسوی بودجه بندی

نویسنده: J.Hope & R.Fraser

مجله: Strategic Finance

ترجمه: مجید میراسکندری

مقدمه

شرکت‌هایی نظیر سونسکا هندلزبانکن، ولوو، آیکیا، اس.کا.اف.بورلیس، فوکوس بانک و بوتز، همگی مدل بودجه بندی را هر یک به شکلی، کنار گذاشته‌اند. و عزم خود را برای آزمون مهارت جزم کرده‌اند. اریکسون، دیاچو و بلومرز (تولیدکننده انگلیسی آ - سیب) آخرین شرکت‌هایی هستند که نور آگاهی به چشمشان رسیده است. در سال ۱۹۹۸ کنسرسیوم تحقیقاتی شیوه‌های تولید پیشرفته - بین‌المللی<sup>۲</sup> (CAMI) تاسیس شد که بعدها به میزگرد "فراسوی بودجه بندی"<sup>۳</sup> (BBRT) تغییر نام داد تا پیشرفت‌های این حوزه را تبیین و گزارش کند.

میزگرد بعد از دو سال تحقیق و بازمیابی موارد متعدد، میزگرد به این نتیجه رسیده است که شرکت‌ها نه تنها به مدیریت راهبردی موثر نیاز دارند، بلکه لازم است سازمان خود را با تفویض اختیار به مدیران خط جلو، باز طراحی کنند. اما، عامل حیاتی موفقیت "شناخت" این است که به دو عامل مدل فراسوی بودجه بندی باید به یک اندازه توجه کرد.

طراحی سازمان و تفویض اختیار

عمده کوشش در طراحی مجدد سازمان‌ها و تفویض اختیار تصمیم‌گیری، بر هموار کردن هرم سازمانی، مهندسی مجدد چرخه‌ها و جا انداختن کار گروهی متمرکز می‌شود.

چنین رویکردی، به ناچار و به سادگی به تفویض اختیار "کنترل" در چارچوب هماهنگی و حسابدهی منجر می‌شود، بودجه به عنوان اسلحه ابتدایی اجرای این کنترل، عمل<sup>۳</sup> خواهد کرد.

مدل سنتی مدیریت عملکرد، انعطاف ناپذیرتر از آن است که بتواند اقتصاد فوق‌العاده متحرک امروزین را پاسخگو باشد. دو رویکرد جدید - تفویض اختیار و مدیریت عملکرد راهبردی - که ظهوری پرآوازه داشتند، هم هر دو توسط سیستم‌های بودجه بندی تسلیم ناپذیر، عقیم شده‌اند.

در روزگار تغییرات ادواری، رقابت پیش‌بینی ناپذیر، و مشتریان ناپایدار، تعداد کمی از شرکت‌ها می‌توانند با اعتماد به نفس، از پیش برنامه ریزی کنند. تازه اکثر سازمان‌ها در مدل کسب و کار "برنامه بریز، بساز - و - بفروش" قفل می‌شوند. این مدل‌ها، درگیر چرخه‌های بودجه بندی سالانه متکی بر هدف‌های چانه زنی شده‌اند و تصور می‌کنند که مشتری هر چیزی را خواهد خرید که آنها تصمیم بگیرند و بسازند. چنین فرضیاتی آن هم در روزگاری که وفاداری مشتری به یک کلیک موشواره بستگی دارد، دیگر معتبر نیست.

سازمان‌ها به یافتن مدل جدید نیاز دارند که به طور موثر، مدیران خط اول را برای تصمیم‌گیری براساس آخرین اطلاعات ممکن یاری کند. مدل "فراسوی بودجه بندی" بهترین تجربیات عصر اطلاعات را از طراحی سازمان و تفویض اختیار تا برنامه ریزی و مدیریت عملکرد معرفی می‌کند که هم اکنون شرکت‌های پیشرو برای پاسخگویی به تقاضاهای مشتریان در پیش گرفته‌اند. درک این تجربیات و کاری که شما لازم است برای تطبیق آنها انجام دهید، همان تعیین این موضوع است که آیا شرکت شما قادر به رقابت موثر در اقتصاد نوین هست یا نه.<sup>۱</sup>

می‌شود، چون اطلاعات مهم در یک زمان به همه می‌رسد (آنها را قوی‌تر می‌سازد) و اخبار بد هم به سرعت منتشر می‌شود.

● به مدیران آزادی عمل و مسئولیت تأمین نتایج را می‌دهد، بار مسئولیت را به‌گردن کارکنان خط جلو می‌گذارد.

● آموزش و ابزار فکر و عمل قاطع را برای مدیران فراهم می‌سازد، مدیران را قادر می‌سازد که در نقطه تماس با مشتری، سریعاً تصمیم بگیرند.

#### مدیریت سیستم‌های

در دهه‌های آخر قرن بیستم نقش بودجه از مجموعه برنامه‌های مالی هماهنگ به سیستم فراگیر مدیریت برای کنترل کسب و کار، راهبری رفتار مدیریت، و عملکرد پرارزش جهش کرد. دیدگاه مدیر اجرایی، توسط برنامه‌ریزان به برنامه راهبردی ترجمه و هرم سازمانی به مدیران عملیاتی تحویل شد که بودجه‌های خود را تهیه می‌کردند با توافق روی این مسائل، آنچه مورد تقاضا بود، پیروی از اجرای برنامه بود. دفتر مرکزی دوست نداشت غافلگیر شود. گزارش‌های کنترلی مرتباً از پایین به بالا ارسال می‌شد و اگر معلوم می‌شد عملکرد از خط خارج شده، بخشنامه‌های جدیدی از طرف دفتر مرکزی صادر می‌شد. ناگفته پیداست چرا سیستم بودجه‌بندی لازمه موفقیت تلقی می‌شد. سیستم، محور چرخه مدیریت بود و استحکام و استمرار لازم را در دنیای تجاری رقابتی تأمین می‌کرد.

اما به‌رغم کوشش برای تنظیم این مدل با معرفی مبنای صفر یا بودجه‌بندی در دوره‌های کمتر از یک‌سال (مثلاً، فصلی)، که هیچ‌کدام سازمان را به سمت تفویض اختیار بیشتر یا عملکرد راهبردی نمی‌برد، اکنون دیگر چنین مدلی در دنیای تجاری سریعاً تغییر یافته، از رده خارج است. رویکردهای جدیدی در ده سال گذشته مطرح شده‌اند که مدل سنتی را تعمیر اساسی کنند و از چرخه‌های مدیریت، عملکردی بسازند که مدیران را به بالا کشیدن سازمانشان به هدف‌های راهبردی روشن، قادر سازد.

اما به‌رغم موفقیت تردیدناپذیر "ارزیابی متوازن"، اغلب چنان فاصله‌ای بین ثوری و عمل وجود دارد که فقط تعداد کمی از شرکت‌ها در سطح بالا، از آن منتفع می‌شوند. به‌جای ارتباط با چرخه بودجه‌بندی، با آن تصادف می‌کنند.

البته تفویض اختیار و هماهنگی، از یک جنس نیستند. نبرد ثابتی در اکثر سازمان‌های بزرگ بین نیروهای پیشرو و مرکز‌گرای (معمولاً بازنده‌ها) و نیروهای هماهنگ مرکزگرا (برندگان ثابت) به‌وجود آمده است. عامل اختلاف، قدرت متمرکز سیستم بودجه‌بندی است که به‌جای هماهنگی، بر زور و فشار تأکید می‌کند، به‌جای خلق ارزش، بر کاهش هزینه متمرکز می‌شود. ابتکارها را می‌کشد، و برنامه‌ریزی را از اجرا جدا می‌سازد و به این ترتیب، بین صاحبان فکر و مجریان، جدایی برقرار می‌کند. سایر علایم بیماری به شکل تخصیص هزینه‌های غیرقابل مذاکره و مدیران میانی "فرمانده و کنترل‌کننده" بروز می‌کند.

در اقتصاد اطلاعات، آن‌قدر که خودمختاری درون مرزها وجود دارد، از عدم تمرکز خبری نیست. خودمختاری یعنی آزادی عمل و شایستگی عمل کردن. کلید خودمختاری، کوشش در انتقال قدرت به مراکز هزینه نیست (چون این ترند، عملی نیست)، بلکه دادن مسئولیت بیشتر به و حسابخواهی از تعداد بیشتری از واحدهای کاری به منظور خلق ارزش است. تفویض اختیار موثر، سخت است و به سال‌ها کوشش طاقت‌فرسا برای پس زدن نیروی "تمرکز" نیاز دارد، اما ثابت شده است که این کوشش‌ها ارزش آن را دارد چون سازمان را به موجودی خود-نوشونده با ارزش‌های قوی، مسئولیت‌های توزیع شده، و فرهنگ عملکرد مخصوصی تبدیل می‌کند که دیگر به یک یا دو رهبر الهام‌بخش در بالای هرم بستگی ندارد. ویژگی‌های آن از جمله عبارتست از:

● با ارزش‌های مشترک و مرزهای روشن اداره می‌شود، مدیران محلی را که در چارچوب عوامل توافق شده قرار دارند، قادر می‌سازد تصمیمات سریع بگیرند.

● به هر تعداد ممکن، مراکز سود خود مختار ایجاد می‌کند، به مردم بلندهمت، موقعیت "کسب و کار خود را اداره کن" ارائه می‌کند.

● سازمان را با قدرت‌های بازار هماهنگ می‌کند، مثلاً، به‌صورت مجازی، "بازار داخلی" را ایجاد می‌کند که در آن واحدهای خدماتی، به واحدهای عملیاتی، مثل مشتری نگاه می‌کنند که باید به او خدمت کرد و رضایتش را جلب کرد.

● شبکه اطلاعات باز و پرسرعت را در اختیار مدیران خط جلو قرار می‌دهد و به این ترتیب دانسته‌های بسیار جدید را در خصوص موارد حیاتی، به آنها می‌رساند. "کنترل" توزیع

انعطاف و درهای خروج را در پیش‌بینی‌های خود در نظر بگیرند و اقدامات لازم را در دیرترین زمان ممکن صورت دهند.

● کنترل‌های توزیع شده‌ای برقرار کنند که پشتیبانی مدیران خط جلو و مطلع نگاه داشتن مدیران ارشد را هدف گرفته باشد.

● پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد نسبی در واحدکاری یا در سطح شرکت ایجاد نمایند که عملکرد تیمی و مشارکت همگانی در تمام سطوح را تشویق کند.

مدل فراسوی بودجه‌بندی - افزودن از جمع اجزاء

مؤسسات، برای خلق ثروت جدید، به هردو عامل مزایای تفویض اختیار مؤثر (مثل تصمیم‌گیری سریع) و مزایای مدیریت عملکرد مؤثر (مثل اطلاعات مربوط، باز و سریع) نیاز دارند. قدرت این رویکرد دو محوره بیش از ۲۵ سال پیش توسط دکتر یان والاندرو، طراح مدل کسب‌وکار سیونکا هندلز بانکن شناخته شده بود.

کتاب‌ها و مجلات مدیریت مملو از داستان‌های موفقیت این یا آن مدیریت هستند، اما چند مورد از شرکت‌هایی را در آنها دیده‌اید که تقریباً ظرف ۳۰ سال توانسته‌اند بدون داشتن موقعیت مسلط در بازار، تمام رقبای خود را پشت سر گذاشته باشند (هندلز بانکن فقط ۱۵ درصد از بازار غیرمتشکل پولی سوئد را در اختیار دارد)؟

دلیل این موفقیت پایدار چیست؟ این تلفیق تفویض اختیار مؤثر با مدیریت عملکرد مؤثر است که هندلز بانکن را این قدر متمایز کرده و شرکت‌های زیاد دیگری را هم به راه راست آورده است. با این روش شرکت‌ها موفق شده‌اند که چرخه‌های مدیریت عملکرد خود را ساده کنند، هزینه و پیچیدگی سازمانشان را کاهش دهند، و موسسه‌ای را به وجود آورند که تمرکز راهبردی و در عین حال خلاقیت و پاسخ‌گویی بیشتری داشته باشد.

هنوز قدرت جاذبه سیستم بودجه‌بندی، فرار از دنیای "رعایت و کنترل" را مشکل می‌سازد. قبولاندن این موضوع به "صنعت اندازه‌گیری" خیلی راحت نیست. که خودش به تنهایی می‌تواند مدل سنتی را بگیرد، از جا بکند و درحالی که دست و پا می‌زند و جیغ می‌کشد، او را به عصر اطلاعات پرتاب کند. تنها با غلبه بر محدودیت‌های رویکرد بودجه‌بندی سنتی است که مدیران می‌توانند مدل کسب و

دست آخر هم این گروه آدم‌های مالی هستند که مورد شمتت قرار می‌گیرند. آنها خود را نگهبان بودجه می‌بینند، و اگر واحد یا قسمتی از خط عملکرد توافق شده خارج شود، آنگاه عملیات اصلاحی باید انجام شود، و آنها هستند که باید این چنین اقدامی را پیش ببرند. این کار هم یعنی درگیر بخشنامه‌های کاهش هزینه (غیربرنامه‌ای) شدن است. البته، اولین هزینه‌هایی که قطع می‌شوند، آموزش مدیریت و مهارت کارکنان، برنامه‌های کسب رضایت مشتریان، و پروژه‌های "مخصوص" مثل بهبود کیفیت و افزایش سرعت عملیات است. مشکل این‌جاست که این مسائل همان سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی موفقیت راهبرد میان مدت مورد نظر "آرزیابی متوازن" است.

تله‌های دیگری هم در انتظار کاربر نامجرب "آرزیابی متوازن" وجود دارد. برای مثال، اگر چرخه برنامه‌ریزی در یک دوره سالانه با رویکردی شدیداً جبرگرایانه به راهبرد، قفل شود، آنگاه اکثر قول‌های داده شده توسط مدیریت راهبردی یاد شده، انجام نشده باقی خواهد ماند. راهبرد "آن تپه را فتح کن"، آن‌طور که در ارتش مصداق دارد، در جایی که محل تپه در میانه کار عوض شده است، ارزشی ندارد. ● اقدامات تشویقی برای رسیدن به برنامه ثابت هم این انعطاف‌ناپذیری را تقویت می‌کند. مضافاً، خط مشخصی بین "تنظیم" و "کنترل" وجود دارد و خطر واقعی در کاربرد "آرزیابی متوازن" (آگاهانه یا ناآگاهانه) در کنترل از بالا به پائین (مثل استفاده از بودجه در معیارهای غیرمالی) وجود دارد.

در مدل فراسوی بودجه‌بندی، سیستم مدیریت عملکرد مؤثر باید پشتیبانی واحدهای کاری خود مختار را هدف قرار دهد. ویژگی‌های اصلی آن باید شامل موارد زیر باشد:

● هدف‌هایی که به رقابت (داخلی یا خارجی) مربوط و وابسته‌اند و بنابراین همواره عملکرد واحد را اصلاح کرده، گسترش می‌دهند.

● سیستم‌های مدیریت پیشگیرانه مؤثر که مدیران را قادر می‌سازد راهبرد را دائماً تعدیل کنند و سرمایه‌گذاری‌ها و انتظارات سهامداران را مدیریت نماید.

● چرخه‌های راهبرد متحرک (با دوره‌های مناسب) که به تیم‌های واحد تجاری سپرده شده و در محدوده مرزها و ارزش‌های روشن عمل می‌کنند.

● چرخه مدیریت سرمایه‌گذاری که مدیران را مجبور کند

کاری را خلق کنند که با سرعت بالا کار می‌کند؛ خود را مورد سؤال قرار می‌دهد، خود نوسازی می‌کند، و خود را کنترل می‌کند، و به خلاقیت و یادگیری پاداش می‌دهد.

سونکا هندلزبانکن - مدنی برای اقتصاد نوین

میزان مشارکت این بانک در صندوق بازنشستگی کارکنان خود براساس حاشیه یا مازاد سود بانک نسبت به متوسط نرخ بازگشت سرمایه تمام رقبا در اسکاندیناوی، تعیین می‌شود.<sup>۵</sup> از سال ۱۹۷۲ تاکنون (فقط غیر از سال ۷۳)، میزان این مشارکت همواره قابل توجه بوده است. در داخل موسسه، هیچ بودجه سالانه یا چرخه هدف‌گذاری وجود ندارد. بانک و اجزای تشکیل‌دهنده‌اش همواره تشنه بهبود موقعیت خود در تابلوی رقابت سراسری عملکرد<sup>۶</sup> شامل شاخص‌های کلیدی بازگشت سرمایه، نسبت هزینه بردآمد، و نسبت سود بر تعداد کارکنان بوده‌اند. این تابلوهای رقابت سراسری و معیارهای تشکیل‌دهنده آن، همراه با فشار فوق‌العاده رقبا است که بهبود مستمر را در سطوح محلی و منطقه‌ای تحریک می‌کند. شالوده مدل هندلزبانکن موفقیت در این رقابت است، نه رسیدن و عبور از بودجه‌های چانه‌زنی شده.

روسای شعب کسب و کار خود را با سطح بالایی از آزادی و مسئولیت‌پذیری اداره می‌کنند. این یعنی تصمیم‌گیری در خصوص نوع محصولات که به هر مشتری پیشنهاد می‌شود (هیچ هدف تحمیلی از مرکز وجود ندارد)، تصمیم‌گیری در نحوه استفاده از خدمات عمومی بانک (نوع خدمت و قیمت‌ها جداگانه مذاکره می‌شود)، و اینکه چند کارمند لازم است. این آزادی در عمل با شایستگی لازم برای اقدام، پشتیبانی می‌شود. مثلاً، سیستم باز و سریع اطلاعاتی، مستقر شده است که درگیر اندازه‌گیری جلب یا ترک مشتری، شمر بخشی کارها، و سودآوری مشتری و شعبه است. اطلاعات برخط توسط تمام مقامات محلی، منطقه‌ای و مدیران گروه در یک زمان قابل دیدن است، اما چگونگی استفاده از آنست که اهمیت دارد.

مدیران قدرت لازم برای تصمیم‌گیری و اصلاح اشتباهات را دارند (مدیران سطح بالا فقط زمانی دخالت می‌کنند که مطلقاً خیلی نیاز باشد). نتیجه، سازمانی است به کلی مسطح با تعداد زیادی واحد کاری نیمه مختار (۶۰۰ شعبه) و با فشار رقبا (تابلوهای رقابت سراسری عملکرد) و

در حال بهبود مستمر عملکرد.

مزایای روش در هر گوشه‌ای از بانک آشکار است. نرخ گردش کارکنان<sup>۷</sup> بسیار پائین و نشان‌دهنده رضایت کارکنان است (اخراج به دلیل عدم نیاز، نامشخص است). بیشتر فارغ‌التحصیلان با استعداد دوست دارند به این بانک بپیوندند، نه به این دلیل که حقوق و مزایای بیشتری پرداخت می‌کند بلکه به این خاطر که به مدیران جوان مسئولیت‌های استثنایی می‌دهد و محیط آن فوق‌العاده غیرمتمرکز است. شاید هم به این دلیل که شعبه مالک (عملکرد) مشتری است، (صرف نظر از اینکه عملیات بانکی آن در کجا انجام می‌شود)، تصمیم‌های سریع و به موقع می‌گیرد، و محصولات و خدمات منطقی را عرضه می‌کند، بانک کمترین شکایت را در بخش بانکی دارد و از لحاظ نمودارهای رضایت مشتری مستمراً در اوج قرار دارد. هزینه‌های آن پائین‌ترین سطح را در صنعت دارد (نصف سطح متوسط اروپا به صورت درصدی از دارایی‌ها). یک دلیل آن این است که هزینه‌ها همواره با کاهش روبه‌رو می‌شوند (برعکس سیستم بودجه‌بندی که هزینه‌ها را مورد حمایت قرار می‌دهد)؛ دلیل دیگر اینکه هزینه مطالبات سوخت، ناباورانه پائین است، عمدتاً به این دلیل که سیاست شرکت، تفویض اختیار و مسئولیت تخصیص اعتبارات به کارکنان خط جلو بوده است، که مشتری را می‌شناسند.

بی‌نوسبند

۱- آگاهی از این نکته مهم است که این مقاله در سال ۲۰۰۰ و در اوج دوران خراب دات‌کام، نگاشته شده است.

2- Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAMI)

3- Beyond Budgeting Round Table (BBRT)

4- Balanced Scorecard

5- Performance League Table

6- Employee Turnover

۸- این مقاله نقطه مقابل مفاهیم امروزی اقتصاد نوین و مدیریت کیفیت جامع با جنبه‌های سنتی مدیریت مندرج در برنامه‌ریزی و کنترل بودجه‌ای است.

نشم

J.Hope and R.Fraser, Strategic Finance, Oct. 2000

•